Информационно-просветительское учреждение "Новая Евразия"



Проведение диагностики и планирование развития организационного потенциала некоммерческих организаций

Пособие

Минск, 2015





Пособие разработано в рамках Программы «Укрепление потенциала совместных инициатив», которая реализуется при поддержке Фонда "Евразия" за счёт средств Агентства США по международному развитию (USAID).

Авторы: А.Е. Лямперт, С.Б. Савелова

Оглавление

Уважаемые коллеги!

Перед вами Пособие, которое стало результатом работы команды специалистов Учреждения «Новая Евразия». Создание Пособия стало одним из основополагающих компонентов деятельности Учреждения в рамках Программы «Укрепление потенциала совместных инициатив», которая реализуется при поддержке Фонда «Евразия» за счет средств Агенства США по международному развитию (USAID).

Цель Программы – повышение организационного потенциала некоммерческих организаций; поддержка совместных инициатив, направленных на профессиональное развитие некоммерческих организаций, вузов, бизнес-школ, исследовательских центров и местных сообществ.

В ходе подготовки к оказанию консультационной помощи некоммерческим организациям в сфере организационной диагностики и разработки планов развития наши специалисты изучили целый ряд различных подходов. В частности, при разработке предлагаемой методики были приняты во внимание: инструментарий оценки USAID OCA; опросники Marguerite Casey Foundation Capacity Assessment Tool; Eurasia Foundation's Capacity Mapping Instrument; Organization Capacity Index, разработанный CCC (Украина); руководство Регионального Экологического Центра (Венгрия) «Инструментарий усиления жизнеспособности организации» (оригинальная версия и адаптация консалтинговой группы IMACON); был проведён тренинг по применению методологии PACT OCA. Собственный многолетний опыт экспертов, сотрудничающих с Учреждением «Новая Евразия» в области организационного развития, также послужил весомым вкладом в создание комплексного инструмента.

Результатом стало это Пособие, которое разработано специально для использования в некоммерческих организациях Беларуси. Оно предназначено для руководителей, лидеров организаций, а также консультантов по организационному развитию в помощь при проведении диагностики или самодиагностики состояния организационного потенциала и перспективного планирования.

Пособие содержит в сжатом виде некоторые положения теории менеджмента и организационного развития, они призваны помочь организациям составить собственное представление об идеальном состоянии, к которому нужно стремиться в процессе организационного развития, а также практический инструментарий для проведения диагностики, оценки и планирования. Материалы данного Пособия могут быть также использованы для проведения внутрикорпоративного обучения.

Мы искренне надеемся, что Пособие будет полезным для развития и повышения качества и эффективности деятельности белорусских некоммерческих организаций на благо общества. Будем признательны за ваши отзывы и комментарии, которые возникнут у вас в процессе использования предложенных инструментов; это позволит нам усовершенствовать Пособие в его следующей редакции.

Жанна Филиппова,
Директор Учреждения “Новая Евразия”

ВВЕДЕНИЕ

В управленческой литературе существует много определений того, что такое организация. Одно из наиболее лаконичных и общепринятых определений формальной организации предложено в учебнике для университетов авторов М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури: «Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей»[1]. Главная идея, заложенная в это определение, заключается в том, что люди, желая достичь собственных, индивидуальных целей, добровольно и осознано объединяются друг с другом, определяют общую для всех участников группы цель и скоординировано движутся к ней. Другими словами, люди создают и используют организации как инструмент, позволяющий им эффективно достигать собственных и общих для всех целей.

Организация – это инструмент, позволяющий людям достигать общих для них целей.

Но организация не такой инструмент, который можно однажды подготовить и отложить в сторону до того момента, когда он пригодиться. Организация – это социальный организм, который начинает «жить и действовать» сразу же в момент её создания. И как любой живой организм организация требует питания и заботы, воспитания и развития.

Организации ни на один момент времени не остаются неизменными, в них постоянно что-то меняется. И даже в самых старых и устоявшихся из них – тех, где существуют давно отлаженные структура, механизмы и процедуры, даже в таких организациях каждый день происходят события, которые повышают или ослабляют их работоспособность, мотивацию, физические, интеллектуальные и прочие ресурсы – т.е. все, что составляет организационный потенциал. Эти события следуют одно за другим и, порождая друг друга, как причина и следствие, складываются в общий процесс развития организации, имеющий свои стадии, правила, принципы и другие «природные» закономерности. Это даёт основания рассматривать организационное развитие как «естественный процесс», который нужно изучать, моделировать и прогнозировать. Наиболее известными являются модели развития организации, предложенные Л. Грейнером[2] и И. Адизесом[3]. Мы не станем пересказывать их в данном пособии, отметим только, что эти модели предполагают наличие определенных этапов, кризисов и цикличность процессов развития. Мы рассматриваем данные модели как базовые для понимания естественных процессов и проблем в деятельности любой организации, в том числе и некоммерческой. Некоммерческие организации (НКО) — это организации, которые создаются для «достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, политических, научных и управленческих целей, в сферах охраны

[1] Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоури. — М.: Дело, 2002 – с.23.

[2] Greiner, L. Evolution and revolution as organizations grow / L. Greiner // Harvard Business Review, 1972. Vol. 50. № 4. P. 37-46. (Русский перевод: Грейнер, Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 8 "Менеджмент". Вып. 4. – СПб – С. 76-92.

[3] Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации. / Адизес И. / Пер. с англ. под нау. ред. А.Г. Сеферяна – СПб.: Питер, 2007

здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ»[4]. НКО не извлекают прибыль из своей деятельности или не распределяют полученную прибыль между участниками.

С другой стороны, организационное развитие – это специально запланированный и осуществляемый процесс интервенции, вторжения в «нормальное течение» жизни организации с целью инициирования изменений, преданию им нужной формы и направления. При всем разнообразии процессов внутренних изменении, их осмысленность и эффективность достигается путём решения двух больших задач: а) анализ и оценка существующих систем, процессов и состояний; б) синтез, конструирование новых процессов и состояний, планирование путей их достижения. Поэтому организационное развитие как управляемый процесс изменений состоит из четырех этапов:

1) диагностика текущего состояния дел и существующих проблем;
2) разработка планов развития;
3) реализация планов развития;
4) анализ и оценка результатов изменений.

От степени осмысленности деятельности организации напрямую зависит её успех и устойчивость достигнутых результатов.

Результаты четвёртого этапа дают начало следующему циклу организационного развития.

Осуществление работы на каждом этапе требует разной подготовки руководства и сотрудников организации, разных знаний и инструментария. Данное пособие – набор инструментов для осуществления первых двух этапов работы: диагностики и планирования организационного развития некоммерческой организации.

[4] Википедия

Раздел 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Концептуальная модель структуры и деятельности НКО

Любая организация – это открытая система, поэтому на характер деятельности организации влияет взаимодействие ее внешней и внутренней сред.

Внешняя среда организации

Внешняя среда организации – это совокупность факторов – переменных, которые прямо или косвенно влияют на деятельность организации, но находятся за ее границами и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. В маркетинге применяется концепция деления внешней среды на макро- и микро- внешнюю среды.

Макросреда состоит из глобальных процессов и тенденций в области экономики, политики, экологии, демографии и прочее, которые происходят в обществе и оказывают хоть и косвенное, но значительное влияние на деятельность организации. Сама же организация существенно повлиять на эти процессы и тенденции не может. Она может только анализировать и учитывать изменения, которые открывают возможности или несут угрозы существованию организации с точки зрения экологических, экономических, правовых, политических, демографических, социальных, технологических тенденций как факторов влияния на процессы развития ее деятельности.

Микросреда или непосредственное окружение, это совокупность субъектов, которые, так или иначе, вовлечены в деятельность организации, оказывают прямое воздействие на неё или испытывают её влияние на себе. Их часто называют «заинтересованные лица» или stakeholders. Так же в микросреде находятся основные источники ресурсов существования организации.

Для разных организаций одни и те же процессы могут оказаться факторами, на которые одни могут, а другие не могут повлиять, т.е. относиться к области макро- либо микросреды. Эта разница зависит от выбора целей и самоопределения в деятельности организации, а также наличия у неё реальных возможностей влиять.

Миссия

Тенденции и процессы изменения во внешней среде влияют на характер и содержание миссии организации. Миссия – это глобальная общая цель детальности организации, отражающая ее предназначение и объясняющая смысл существования данной организации как ей самой, так и ее окружению.

Миссия некоммерческой организации отличаются от миссий коммерческих компаний, а также государственных учреждений и структур.

П. Друкер говорил, что «некоммерческие организации призваны осуществлять изменения в отдельных людях и в обществе в целом»[5]. Именно поэтому некоммерческим организациям

[5] Друкер, Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика / Питер Ф. Друкер: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007 – с.21

очень важно иметь ясную и понятную окружающим миссию и видение собственной деятельности. Значимость этих факторов для некоммерческих организаций гораздо выше, чем для бизнеса, поскольку, претендуя на изменения общества к лучшему, необходимо иметь его поддержку. Для этого некоммерческим организациям нужно постоянно публично предъявлять собственные цели и ценности, а также открытость и последовательность в их достижении.

Внутренняя среда организации

В соответствии с концепцией Г. Минцберга[6] организационные структуры складываются вслед за принятыми стратегическими решениями о целях и способах разделения труда, т.е. используемой в организации технологии осуществления основных бизнес-процессов.

В некоммерческих организациях основной формой осуществления деятельности являются Проект или Программа. Проектно-программная деятельность не является специфичной только для некоммерческих организаций. Она также используется и в бизнесе, и в государственном секторе, во всех случаях, когда необходимо обеспечить создание новых продуктов или услуг в определённые сроки, с определённым набором ресурсов.

При этом проектная деятельность требует:

- чёткого определения основных целевых групп, как тех, на кого непосредственно направлены действия в проекте, так и тех, кто получит пользу опосредовано (например, для того, чтобы улучшить жизнь детей, необходимо организовать работу с окружающими их взрослыми);
- создание проектных команд – людей, реализующих данный проект;
- разработку логической матрицы[7]. И на её основе, планов и бюджетов реализации проекта.

Программы отличаются от проектов масштабами сроков и объёмов работ. Они могут включать в себя наборы из нескольких проектов, иметь более сложную систему управления, координации и оценки достигаемых результатов.

Другими важными системными элементами внутренней среды в любой организации являются «Персонал», «Финансы», «Технология и структура» и, конечно же, «Управление». Схематичное представление о концептуальной модели структуры и деятельности организации, ее внутренней и внешней средах представлено на рисунке 1.

[6] Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг: Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004.

[7] Подробнее о логико-структурном подходе можно прочитать здесь: Готин, С.В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С.В. Готин, В.П. Калоша – Москва: «Вариант», 2007

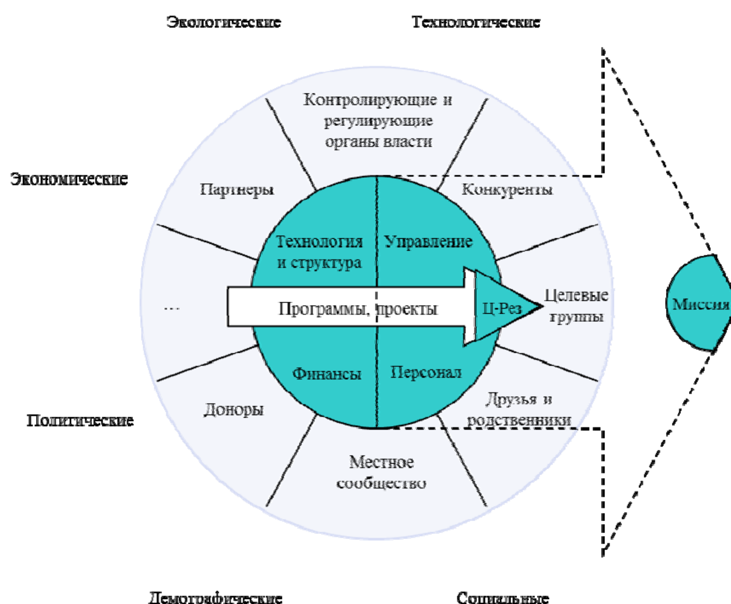


Рис.1 Концептуальная модель структуры и деятельности организации[8]

Перечисленные выше системные элементы внешней и внутренней среды дают возможность каждой отдельной организации составить целостное представление о собственной деятельности, разработать свою «идеальную модель» и ориентироваться на неё, как в процессе организационной диагностики, так и в процессе планирования развития.

Составляя свою идеальную, концептуальную модель деятельности, любая НКО должна учитывать такие особенности её функционирования и развития как:

- Целенаправленность и ценностная ориентация деятельности некоммерческой организации;
- Наличие специфических групп лиц, заинтересованных в деятельности организации и необходимость специальной работы с ними;
- Программная и проектная формы организации основной деятельности некоммерческой организации;
- Специфичность требований к организации труда и мотивации персонала и волонтёров;
- Специфичность функционирования системы управления финансами внутри некоммерческой организации, включая систему фандрейзинга;
- Наличие системы использования знаний, технологий, технических средств, материалов и оборудования как ресурса для функционирования и развития деятельности организации;
- Наличие системы управления, обеспечивающее открытость, подотчётность и устойчивое функционирование всех организационных компонентов.

От того, насколько полно и качественно в концептуальной модели деятельности учтены перечисленные особенности и заложенный в них потенциал, напрямую зависят и устойчивость функционирования, и возможности развития всей организации.

[8] Собственная разработка авторов.

1.2 Задачи и направления развития организационного потенциала

Организационный потенциал

Термин «потенциал» происходит от латинского "potentia", что означает силу, возможность, совокупность средств, условий, необходимых для ведения, поддержания, сохранения чего-либо.

Организационный потенциал – это совокупность средств, условий и возможностей для осуществления деятельности и обеспечения её устойчивости.

Как и потенциал отдельного человека, потенциал организации можно представить как совокупность факторов (потенциалов) четырёх различных типов: физический, эмоциональный (мотивационный), интеллектуальный и социальный (Рис.2).

Наращивание потенциала является одной из целей организационного развития как специально организованного процесса. При этом каждому типу потенциалов присуща собственная динамика и направление развития:

физическим потенциалом обладают материальные и технические средства, люди как рабочая сила, финансы. Наращиванием физического потенциала является их количественный рост;

эмоциональным потенциалом организации является мотивация персонала к работе, их энергия и энтузиазм, согласие в оценках важности и ценности ключевых аспектов деятельности организации. Наращиванием эмоционального потенциала является усиление вовлеченности в деятельность и заинтересованности персонала в достижении общих организационных успехов;

интеллектуальный потенциал содержится в видении, отражающем миссию деятельности организации, в программах и проектах, применяемых технологиях, специальных знаниях, умениях и опыте, которые существуют в организации. Наращивание интеллектуального потенциала заключается в постоянном обновлении необходимой для развития информации, обучении и рефлексии накопленного опыта;

социальный потенциал содержится в имеющихся у организации связях и партнёрствах, в наличии поддержки со стороны членов организации, местного и профессионального сообществ. Наращиванием социального потенциала является расширение круга вовлечённых в деятельность организации лиц.



Рис.2 Сферы развития организационного потенциала[9]

Векторы развития

> **Вектор развития – это базовое представление о желаемом направлении изменений в организации.**

Наращивание потенциала является одной из целей организационного развития как специально организованного процесса. Как именно будет сформулирована эта цель, и что окажется в качестве основных задач, во многом будет зависеть от того, какие идеи о желаемом будущем существуют в представлении руководителей и лидеров организации.

Эти идеи и представления являются «базовыми», на фоне которых выносятся оценки различным ситуациям и принимаются все управленческие решения, касающиеся организационного развития.

Наиболее распространёнными источниками вдохновения, желания, амбиций и, наоборот, проблем, неудовлетворённостей в деятельности организации являются:

- цели деятельности НКО;
- способ существования;
- масштаб влияния;
- профессиональная установка;
- метод управления.

В соответствии с этим делением, можно сформулировать несколько общих направлений или векторов развития организации (таблица 1).

[9] Собственная разработка авторов.

Таблица 1 – Возможные векторы развития НКО

Источник перемен	Векторы организационного развития		
Цели деятельности НКО	От решения частных проблем	→	К изменениям в обществе
Способ существования	От разовых акций и мероприятий	→	К программной деятельности
Масштаб влияния	От локального уровня	→	К международному уровню
Профессиональная установка	От любительского подхода	→	К профессионализму
Метод управления	От «ручного управления»	→	К автоматизации и институционализации процессов управления

На практике, даже если организация согласна с тем, что все направления важны и необходимы для развития, она все равно, придерживается одного, максимум двух векторов одновременно. И только достигнув заметных успехов в одном направлении, может переключиться или дополнить его другим направлением.

В своём существовании практически все организации проходят несколько стадий развития – от зарождения до организационной зрелости. На этом пути есть этапы, когда организации настолько настроены на осуществление проектной деятельности, что порой не осознают и не видят своё НКО как целостный организм, рассматривая каждый из своих проектов по отдельности без связи с общим процессом функционирования своей организации.

Между тем, движение НКО по определённому вектору развития предполагает целенаправленное и системное проведение мероприятий, направленных на наращивание организационного потенциала, что позволяет обеспечить планомерное укрепление устойчивости работы каждого её сотрудника и организации в целом. Такие мероприятия не могут быть случайными, спонтанными. Они часто связаны с изменениями организационной структуры, системы оплаты труда, характера распределения задач и разделения ответственности, проектной деятельности, кадровой политики и т.д. При этом успех каждого из них во многом зависит от качества коммуникации всех и каждого, кто связан и заинтересован в деятельности конкретной НКО. Авторами и исполнителями успешных организационных изменений в НКО могут и должны быть люди, имеющие как непосредственное (сотрудники, волонтёры), так и опосредованное отношение к этой организации (консультанты, представители целевых групп, сторонников, других заинтересованных сторон и т.д.).

Задачи развития

Организационное развитие как специальный вид деятельности, интервенция, осуществляемая в конкретный период времени, может решать нескольких различных задач:

- Обеспечение устойчивого функционирования существующей системы деятельности организации, гармонизации её внутреннего строения, усовершенствования внутренних процессов и процедур, повышения эффективности взаимодействия всех её внутренних и внешних элементов.

> **Развитие – процесс изменений, ведущий к переходу системы в качественно новое состояние, связанное с увеличением степени свободы и умножением ресурсов, соответствующих целям и ценностям организатора этого процесса.**

- Обеспечение развития деятельности организации, повышения эффективности её программ и проектов, качества работы с целевыми группами и прочее, что является важным для организации с точки зрения достижения её существующих миссии и целей.

- Обучение персонала, развитие его профессиональных компетенций, повышение качества выполняемой работы и эффективности взаимодействий сотрудников, волонтёров, клиентов и других лиц, вовлечённых в деятельность организации.

- Усиление согласия (консенсуса) по поводу оценки и способов решения проблем, углубление вовлеченности и мотивированности персонала, волонтёров и других, заинтересованных лиц в осуществлении совместной деятельности в рамках организации. Особенностью этой задачи является то, что она может быть как отдельной, специальной задачей для осуществления организационного развития, так и второй, параллельной задачей, которая должна решаться опосредовано в процессе реализации любых из указанных выше задач.

Выбор направления развития

Выбор между векторами развития, а также установками либо на гармонизацию развития всех внутренних и внешних организационных составляющих, либо на концентрацию усилий на чём-то одном, например, на том, что эта НКО делает для реализации своей миссии, является принципиальным выбором самой организации. Этот выбор в дальнейшем будет влиять на все принимаемые решения, все оценочные суждения о состоянии организационного потенциала, все формулировки актуальных проблем и приоритетных направлений деятельности.

Мы придерживаемся той точки зрения, что любое решение о направлении развития, глубине и скорости преобразований, является легитимным, если организация (т.е. люди, заинтересованные в её развитии) делают этот выбор осмысленно, самостоятельно и ответственно. На конкретное содержание этого выбора влияют несколько факторов:

A. ***Ценностные основания и устремленность личных ожиданий участников организации, связанность их личных перспектив с деятельностью этой НКО.***
В отличие от других типов организаций этот фактор оказывает особенно большое влияние именно на жизнь некоммерческих организаций: такие организации создают люди, которых лично волнуют те или иные социальные проблемы, они готовы вкладывать собственные ресурсы для разрешения этих проблем, включать в эти процессы целевые группы, привлекать к сотрудничеству заинтересованные стороны. Связь личной перспективы этих людей с деятельностью НКО, уровень их амбиций и ожиданий результатов деятельности как личных, так и организационных серьезно влияют на то, как будут определены направления и цели развития.

B. ***Мотивация и внутренняя готовность к изменениям участников процесса организационного развития.***

На выбор направлений развития и эффективность реализации процедур диагностики и планирования также влияют мотивация и внутренняя готовность к изменениям участников этих процессов. Их желание или нежелание что-либо менять влияет на то, насколько серьёзно и ответственно каждый из них отнесётся к данным процедурам, сколько времени и для чего он будет готов посвятить. Кроме того, важность учёта данного фактора еще в большей степени проявится на этапе реализации планов развития. При отсутствии у участников процесса достаточной мотивации и готовности к изменениям любые, даже самые лучшие планы развития останутся только на бумаге.

C. ***Включенность в процессы выбора и согласования приоритетов развития организации*.**

Включенность людей в процессы обсуждения, возможность участвовать в дискуссиях и реально влиять на решения, касающиеся их жизни и деятельности, являются важными факторами, определяющими и серьезность отношения участников к процессу организационного развития и содержание того, что будет определено ими в качестве приоритетов для вложения главных усилий и ресурсов. Включенное участие и демократическое управление являются базовыми принципами для общественных организаций. Поэтому, обеспечение включенного участия и согласование точек зрения различных заинтересованных лиц является самостоятельной ценностью и задачей для руководства многих некоммерческих организаций.

Раздел 2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ И ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

2.1 Принципы осуществления диагностики и планирования

Для развития организационного потенциала важными являются такие параметры, как современность технологий и инструментов, наличие качественных материалов и оборудования, количество человеческих и финансовых ресурсов, но гораздо важнее – наличие знаний, компетенции, мотивации к изменениям и консенсуса по поводу того, что именно надо менять. Эти положения теоретически обоснованы работами психологов Б.Скиннера, З. Фрейда, А. Маслоу, Ф. Герцберга и др., хорошо и лаконично изложены в «Пособии для фасилитатора», разработанном экспертами организации PACT по заказу Агентства США по международному развитию (USAID)[10].

Опираясь на данные положения, мы сформулировали базовые принципы для проведения диагностики и планирования организационного развития НКО: **системность и комплексность, инициатива и ответственность, гибкость в использовании инструментов, цикличность процессов.**

Системность и комплексность

Для составления объективной картины состояния дел в организации нужно использовать различные методы сбора диагностической информации: изучение документации, наблюдения, интервьюирование, но ключевым методом является самооценка. Важно, чтобы в процесс самооценки и планирования (особенно самооценки) было вовлечено максимальное число членов организации и заинтересованных лиц. При этом необходимо, чтобы были представлены не менее трёх принципиально различных деятельностных позиций[11]: руководители, исполнители, партнёры. Руководство могут представлять Директор, Председатель и члены Правления организации, исполнителей – полностью или частично занятые сотрудники, волонтёры, партнёров – представители партнёрских организаций, представители местного сообщества. В зависимости от количества сотрудников и распределения полномочий в организации менеджеры проектов в организации могут представлять либо позицию руководства, либо позицию исполнителей, а волонтёры могут представлять либо позицию исполнителей, либо партнёров и местного сообщества. Такое распределение по позициям даёт возможность увидеть, оценить и обсудить проблемы организации и ее деятельности с разных точек зрения, сделать анализ системным и комплексным.

Инициатива, ответственность и вовлеченность

Эффективность процесса организационного развития напрямую зависит от серьёзности и ответственности, с которой участники процесса подходят к обсуждению вопросов. Поэтому, несмотря на то, что для проведения работы по диагностике и планированию в организацию

[10] Данные материалы находятся во внутренней сети организации PACT http://www.pactworld.org/

[11] Данный принцип предложен авторами пособия «Инструментарий усиления жизнеспособности организации. Практический подход к организационному развитию экологических организаций гражданского общества», С.В.Готин, В.В.Величко, - Szentendre, Hungary, Typonova – 2014, http://imacon.org/books

обычно приглашают внешнего эксперта - консультанта по вопросам развития потенциала, процесс должен начинаться только при условии инициативы внутри организации. И далее на каждом этапе совместной работы сотрудники должны брать на себя ответственность как за организацию процесса, так и за содержательную интерпретацию и осмысление результатов оценивания, разработку планов развития и мониторинг изменений в работе организации.

Высокая степень вовлечения сотрудников организации в процессы оценивания и планирования способствует повышению личной ответственности и заинтересованности каждого в применении полученных в результате проведения оценивания знаний. Для этого необходимо, чтобы у каждого участника происходящего процесса была возможность предъявлять собственное видение и понимание обсуждаемых вопросов и проблем, влиять на принятие общего решения.

Гибкость в использовании инструментов

Данная методика предлагает в качестве инструмента диагностики организационного потенциала использовать стандартную анкету, контрольные листы и формы отчетов. Однако методика диагностики допускает частичное или адаптированное использование предлагаемого инструментария, необходимое для учёта особенностей внешних условий, стадий развития, масштабов и прочей специфики деятельности каждой конкретной организации. Главными здесь являются принципы целесообразности и эффективности. И здравый смыл: использование того или иного инструмента не является самоцелью, а только средством решения задач диагностики и планирования организационного потенциала.

Цикличность процессов

Процессы организационного развития имеют циклический характер и должны повторяться с некоторой периодичностью. Вне зависимости от того, на какой срок разработан план организационного развития, оптимальным для повторной диагностики является период в один год. Процесс периодической самооценки даёт возможность отслеживать динамику достижения своих целей, оценивать необходимый объем и результаты усилий по укреплению организационного потенциала, а также вносить соответствующие изменения в свои планы дальнейших действий. При этом для обеспечения сравнимости результатов диагностики и оценки достигнутого прогресса целесообразно использовать тот же самый инструментарий, которым осуществлялась первичная диагностика.

2.2. Анкета самооценки организационного потенциала

Блоки критериев и показателей

Для осуществления самооценки уровня развития организационного потенциала предлагается использовать стандартную анкету. Анкета разработана на основании представленной в первой главе концептуальной модели и предоставляет возможность анализа всех наиболее важных аспектов деятельности некоммерческой организации.

Для удобства работы с анкетой все критерии и показатели собраны в блоки основных организационных элементов, которые в свою очередь распределены в семь больших групп – **организационные подсистемы**. Критерии и показатели для оценки сформулированы в виде высказываний о наличии и степени реализации в каждой из подсистем тех или иных организационных процессов, требований и процедур.

A. **Общее руководство – подсистема обеспечения стратегического управления деятельностью организации в целом.**
Блоки критериев и показателей данной подсистемы касаются деятельности Руководящего органа некоммерческой организации, его компетенций и качества функционирования. Также в эти блоки включены вопросы, касающиеся основных положений и документов, регламентирующих деятельность организации. Например, наличие и степень присвоения миссии, видения, стратегии развития, наличие разработанных на основе этого политик и руководств, как минимум таких, как программная политика, кадровая политика, финансовая политика, PR-политика и др.

B. **Организационная структура и процессы – подсистема отношений и взаимодействий отдельных элементов, определяющих порядок распределения функций, полномочий и управляющих процессов в организации.**
В этой подсистеме в блоки объединены критерии и показатели, касающиеся организационной структуры, функционала подразделений, качества реализации процессов принятия решений, внутренней коммуникации, организационного мониторинга и оценки, а также наличия документированных операционных регламентов и процедур, механизмов их применения.

C. **Человеческие ресурсы – подсистема обеспечения деятельности организации интеллектуальными, волевыми, эмоциональными, физическими и социальными ресурсами.**
Блоки критериев и показателей, составляющие подсистему «Человеческие ресурсы», включают в себя вопросы, касающиеся анализа потребности в персонале, его количестве и качестве, вопросы организации работы (должностные инструкции, делегирование полномочий, оценка результатов труда и т.д.), обучения и развития персонала, социальной защиты и соблюдения законодательства о труде. Отдельное внимание уделяется вопросам работы с волонтёрами.

D. **Финансовые ресурсы – подсистема управления финансовыми средствами организации.**
Блоки критериев и показателей подсистемы «Финансовые ресурсы» содержат высказывания, касающиеся системы управления финансами внутри организации, наличия документации и механизмов применения процедур бюджетирования деятельности, финансового аудита и прочее, а также вопросов организации работы по фандрейзингу.

E. **Материально-технические ресурсы – подсистема физических средств и условий, необходимых для обеспечения деятельности организации.**
Блоки критериев и показателей подсистемы «Материально-технические ресурсы» предназначены для анализа и планирования использования имеющихся помещений, техники и средств в качестве ресурсов для развития деятельности организации.

F. **Внешнее окружение и связи – подсистема партнёрства, выступающего как источник ресурсов и условие устойчивого существования организации.**
В блоки критериев и показателей данной подсистемы включены вопросы, касающиеся внешнего имиджа организации, способов его трансляции, наличия систематической

коммуникации и степени вовлеченности в дела организации различных заинтересованных групп (доноры, партнёры, конкуренты, местное сообщество), наличия партнёрских отношений и степени сотрудничества с другими организациями.

G. **Программный и проектный менеджмент – подсистема процедур и методик, обеспечивающих эффективность основной деятельности.**
Блоки критериев и показателей подсистемы «Программный и проектный менеджмент» содержат высказывания, касающиеся системы управления программной и проектной деятельности организации: процессы постановки целей и планирования результатов проектов, анализа потребностей (целевых групп, наличие механизмов и процедур мониторинга и оценки портфеля проектов и т.д.)

Баллы для оценки

Для вынесения оценки состоянию организационных компонентов при помощи анкеты самооценки предлагается использовать 5-ти бальную шкалу. Каждый балл отражает комплексную оценку **наличия и степени реализации** указанного явления (документа, требования, процедуры) в деятельности организации, но может трактоваться также и как оценка **качества реализации** указанного явления и **срочности** совершения каких-либо действий для улучшения состояния или развития данного явления. Характерные высказывания, иллюстрирующие применение той или иной оценки:

1 – «Данное явление (документ, требование, процедура) в нашей организации не существует, не знаю о существовании данного явления», «Нет оценки», «Не применимо для данной организации», «Заниматься развитием данной области нет никакой необходимости».

2 – «Данное явление (документ, требование, процедура) в нашей организации существует формально, но не реализуется; не понятно, зачем и как оно может влиять на положение дел в организации», «Плохо», «Низкий уровень развития», «Необходимы немедленные действия по исправлению ситуации».

3 – «Данное явление (документ, требование, процедура) существует в нашей организации, но реализуется эпизодически и крайне не эффективно, устарело», «Удовлетворительно», «Базовый уровень развития», «Необходимы существенные улучшения, предпринять их необходимо в ближайшей перспективе».

4 – «Данное явление (документ, требование, процедура) существует и реализуется в деятельности нашей организации, но не в полной мере или недостаточно эффективно», «Хорошо», «Средний уровень развития», «Возможны улучшения, предпринять их можно в кратко-, либо среднесрочной перспективе».

5 – «Данное явление (документ, требование, процедура) существует и эффективно реализуется в деятельности нашей организации», «Отлично», «Высокий уровень развития», «Возможны улучшения в долгосрочной перспективе».

2.3 Этапы проведения диагностики и планирования развития организационного потенциала

Первый этап: подготовка к проведению рабочих сессий по диагностике и планированию

Принятие решений руководством организации

Процесс диагностики и планирования организационного развития необходимо начинать с принятия принципиальных решений руководителями организации о задачах данного процесса, сроках и месте его проведения, составе группы и прочих организационных условиях. Если для сопровождения процесса диагностики и планирования привлекается внешний эксперт, то данные решения должны быть приняты в процессе переговоров с ним, с учётом его рекомендаций и требований по технологии процесса.

Обеспечение приемлемых условий, необходимых для проведения рабочих сессий по оценке и планированию, также является ответственностью руководства организации. Им необходимо обеспечить наличие удобного помещения, канцтоваров, необходимых технических средств (могут понадобиться: доска, экран, проектор, ноутбук и прочее) для работы группы. Продолжительность каждой сессии может варьироваться от одного до трёх дней.

Предварительное изучение документов

В каждой организационной подсистеме существует набор важных организационных элементов, механизмов и процедур. Одним из признаков зрелости и устойчивости функционирования организации является документальное описание наиболее важных внутренних процессов и процедур, определяющее правильный (требуемый) порядок действий. Поэтому на первом этапе осуществления организационной диагностики необходимо проверить наличие или отсутствие, соответствующих документов: кодексов, политик, положений, планов, инструкций и прочее, а также знаний ключевых показателей финансовой и программной деятельности. Результаты проверки, для удобства, можно фиксировать в специальных Контрольных листах (Приложение 1), которые в дальнейшем будут использоваться при организации групповых обсуждений, как на этапе диагностики, так и при планировании деятельности.

№	**Название документа**	**Есть**	**Нет**
1.	Стратегический план деятельности организации на 3-5 лет	✓	
2.	Протоколы решений Правления		✓
3.	Годовой рабочий план	✓	

Рис.3 Пример использования Контрольного листа в диагностике организационной подсистемы «Общее руководство».

Сбор дополнительной информации

Однако для эффективного функционирования недостаточно только иметь документы; необходимо, чтобы они работали, т.е. выполнялись описанные в них требования. Для диагно-

стики того, какие процедуры работают, а какие нет, на этапе предварительного сбора информации полезно, если есть такая возможность, произвести наблюдение за реализацией процессов и процедур в деятельности организации на протяжении, по крайней мере, нескольких дней. Для этого необходимо присутствие эксперта в офисе, в месте реализации программ, на собраниях, совещаниях и т.д.

Также в рамках сбора дополнительной информации для последующего анализа и оценки целесообразно провести индивидуальное интервьюирование ключевых руководителей и сотрудников организации с целью выяснения их ожиданий и степени готовности к участию в процессе организационного развития, быстрой диагностики или самодиагностики состояния дел в организации. Для этого можно использовать «Анкету блиц диагностики» (Приложение 2)

Подготовка группы

Для проведения рабочих сессий по диагностике потенциала и планированию действий необходимо собрать группу участников. Общую группу необходимо разделить на подгруппы в соответствии с требуемым профилем. Подгрупп может быть несколько, но не менее трёх. Объяснение целей, содержания, важности и роли каждого в предстоящей работе является полной ответственностью руководства организации. От того, насколько участники мотивированы (ответственны и заинтересованы), понимают свою роль и верят в возможность изменений, будет зависеть качество всей работы по диагностике и планированию развития организации.

Для эффективного проведения рабочих сессий необходимо назначить ведущего или фасилитатора. Задачи фасилитатора состоят в организации структурированного обсуждения и групповой дискуссии, обеспечении полноты, объективности и точности анализа. В роли фасилитатора может выступать либо приглашённый эксперт в области организационного развития, либо сотрудник организации, обладающий соответствующими компетенциями и навыками работы с группой. В случае, когда роль фасилитатора выполняет руководитель организации, он должен выдерживать максимально нейтральную позицию, поощрять участников группы высказывать критические суждения по всем аспектам деятельности организации и не навязывать собственные оценки. При этом в работе группы должны принимать участие другие представители руководства организации для того, чтобы в соответствии с принципом системности и комплексности обеспечить наличие оценок и суждений в обсуждаемых вопросах с позиции руководства.

Второй этап: проведение рабочих сессий по диагностике и оценке организационного потенциала

Обсуждение инструмента диагностики

В зависимости от задач, которые решает процесс организационного развития, и от принятой внутренней установки на тот или иной вектор развития, инструмент диагностики может быть использован по-разному: а) использоваться полностью и без изменений; б) использоваться частично для диагностики отдельных подсистем; в) адаптироваться под особенности организации путём формулирования собственных критериев и индикаторов, при сохранении общей структуры анкеты.

В случае, когда анкета диагностики потенциала используется полностью и без изменений, целью обсуждения является достижение общего понимания смысла и содержания предлагаемых в анкете блоков и отдельных показателей или высказываний, значения баллов и

принципов интерпретации результатов оценки. Обсуждение может проходить в общей группе либо в подгруппах, разделённых по принципу позиций «руководство», «исполнители», «партнёры».

В случае, когда анкета диагностики потенциала используется частично, во время обсуждения необходимо договориться какие подсистемы планируется выборочно диагностировать и почему, достичь общего понимания смысла и содержания, соответствующих блоков, показателей или высказываний, значения баллов и принципов интерпретации результатов оценки.

В случае, когда организация хочет адаптировать стандартную анкету, содержанием первого шага обсуждения будет не только понимание смысла, предлагаемых в анкете блоков, но и самостоятельная разработка конкретных показателей или высказываний для оценки. Блоки показателей в анкете представляют подсистемы, которые имеются в любой организации и могут служить ориентиром или «картой» в процессе диагностики и планирования. Поэтому они остаются без изменений, а вот конкретные показатели, критерии в виде вопросов или утверждений могут быть сформулированы участниками рабочих сессий самостоятельно, на понятном им языке и отражать именно их видение желаемого будущего. Главными требованиями для таких вопросов или высказываний являются однозначная трактовка формулировок, логичность и релевантность измеряемому показателю, конкретность и измеримость.

Оценка состояния дел и потенциала в организации

Заполнение бланков самооценки (Приложение 3) может проходить либо индивидуально каждым участником процесса, либо по подгруппам после достижения внутри них консенсуса. Данные из бланков самооценки должны быть внесены в сводную электронную таблицу, которая позволяет обобщать результаты и демонстрировать их в наглядном виде (Приложение файл «Анкета.xls»). Следует обратить внимание на то, что данные из бланков самооценки необходимо вносить в соответствующие закладки (листы) таблицы, а обобщённые данные будут появляться на первом и втором листах таблицы автоматически.
При этом, для корректного вычисления среднего балла на первом листе в ячейке «Q3» необходимо в ручную ввести число бланков, подлежащих обработке (на данный момент максимальное число бланков 10).

Блок	Высказывание/показатель успеха	Балл, 1-5
Правление некоммерческой организации	Состав Правления сформирован и функционирует в соответствии с установленными и утверждёнными критериями и процедурами.	2
	В составе Правления осуществляется регулярная плановая ротация членов.	1
	Члены Правления понимают и реализуют свои основные функции и роли: принятие стратегических решений, формулирование политик, развитие общественных связей, привлечение финансирования, финансовый надзор, лоббирование интересов и т.п.	5

Рис.4 Пример использования бланка оценки в диагностике организационной подсистемы «Общее руководство».

Итоговое обсуждение

Итоговое обсуждение является очень важным этапом проведения организационной диагностики. Цель итогового обсуждения – интерпретация полученных результатов оценки. Для этого количественные результаты оценки необходимо обобщить и представить для наглядности в виде линейного, радиального или любого другого, удобного для понимания графа.

Важными для обсуждения и интерпретации являются два вида результатов: ***итоговые групповые оценки*** состояния организационного потенциала и ***разброс итоговых групповых оценок***.

Поскольку обсуждаются усреднённые групповые баллы, то субъективность оценки отдельного человека нивелируется. При этом объективно оценки организационного потенциала выявляют области с наименьшими результатами – *«**зоны риска**»*, области с наибольшими результатами – *«**перспективные зоны**»* и области с большим разбросом оценок – ***«зоны отсутствия консенсуса»***.

Зоны риска и зоны отсутствия консенсуса между разными подгруппами, составляют *«**проблемные зоны**»* (Рис. 5).

Другими словами, проблемы в организации явно присутствуют там, где то или иное явление отсутствует или слабо развито, а также там, где есть недопонимание или несогласие (отсутствует консенсус) в оценке положения вещей между руководством, сотрудниками и партнёрами.

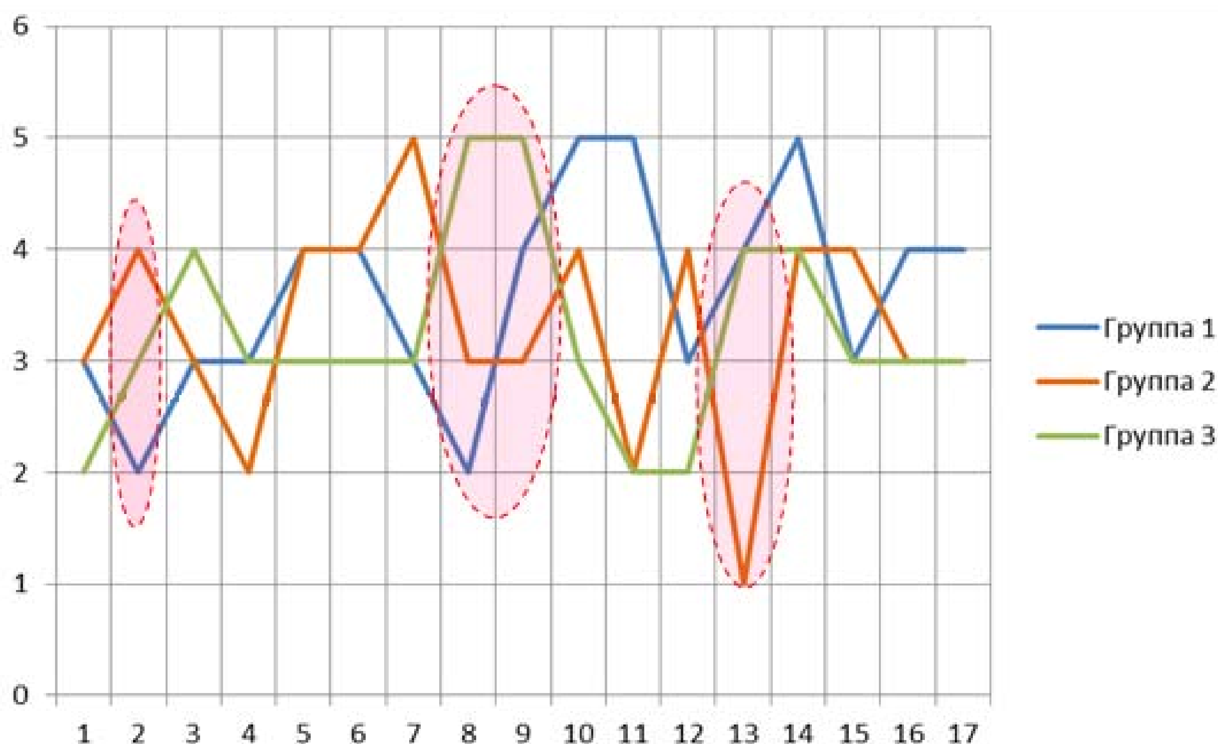


Рис. 5 Пример линейного графа с указанием проблемных зон.

Основной задачей фасилитатора, ведущего итоговое обсуждение, должна стать фокусировка внимания группы не на абсолютных значениях выставленных баллов, а на поиске совме-

стных ответов на вопросы: ***«что означает для организации то, что баллы оказались такими, а не другими? какие за этим стоят причины и проблемы?».*** Высказывание различных точек зрения, версий и предположений даёт так называемый *«второй уровень данных»*, анализ которых может проявить скрытые проблемы, конфликты и противоречия внутри организации.

Итоги группового обсуждения необходимо зафиксировать в «Итоговом протоколе» (Приложение 4), в котором должны быть приведены обобщённые количественные результаты анкетирования, а также обозначены проблемные и перспективные зоны развития организации.

Часто при обсуждении проблем или сложностей в работе сразу же по ходу обсуждения возникают идеи о том, как можно их решить. Такие идеи могут быть «фантазийными», а могут быть вполне полезными и реализуемыми. Поскольку планирование деятельности нужно организовывать и проводить отдельно от этапа диагностики, то идеи, возникающие в результате обсуждения, необходимо также зафиксировать: записать в Итоговый протокол. Данный протокол станет стартовым документом для группы разработчиков плана развития организационного потенциала.

Третий этап: проведение рабочих сессий по планированию развития организационного потенциала

Организация процесса планирования

Процесс планирования должен начинаться не позднее чем через две недели после подведения итогов организационной диагностики. Для осуществления планирования может понадобиться от 2-х до 4-х рабочих сессий с перерывами для сбора и обработки дополнительной информации. При этом общая продолжительность процесса планирования не должна превышать один месяц.

Для разработки плана нет необходимости собирать в группу всех представителей и участников процесса диагностики. Для планирования нужна рабочая группа из 3-5 наиболее компетентных и ответственных сотрудников. Рекомендуемый формат плана развития организационного потенциала представлен в Приложении 6.

План развития организационного потенциала должен быть официальным документом, обязательным для исполнения. Поэтому подготовленный рабочей группой план должен быть утверждён Руководящим органом и представлен всем сотрудникам и волонтёрам организации, а также другим заинтересованным лицам.

Определение приоритетов

Для разработки плана необходимо использовать данные о проблемных и перспективных зонах в развитии деятельности организации. Если перед организацией стоит задача гармонизировать развитие всех внутренних элементов деятельности и структур, то более наглядно данные зоны будут видны на круговом графе, построенном на основе средних оценок уровня развития потенциала подсистем в целом (Рис. 6).

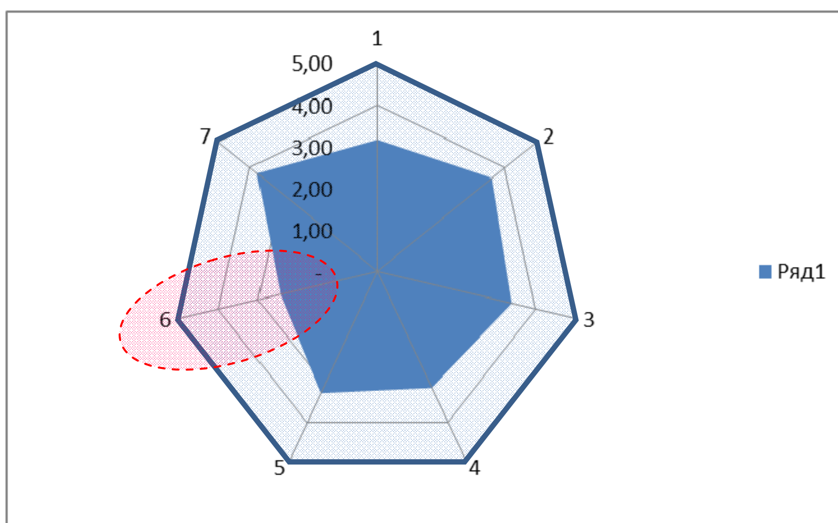


Рис. 6 Пример кругового графа с указанием зоны развития.

Если необходимо выявить наиболее проблемные зоны детально, то более наглядно это будет представлено на линейном графе, построенном на основе оценок, выставленных группами каждому элементу подсистемы в отдельности. Также на линейном графе удобно определять набор проблем, решением которых организация может заняться в первую очередь. Все, что оказывается ниже контрольной черты (красной линии), которая выставляется на графе произвольно, в соответствии с целевой установкой на развитие, например, «Соответствие базовому уровню развития», но с учётом имеющихся у организации человеческих и финансовых ресурсов, необходимо выделять в качестве приоритетных задач (Рис.7).

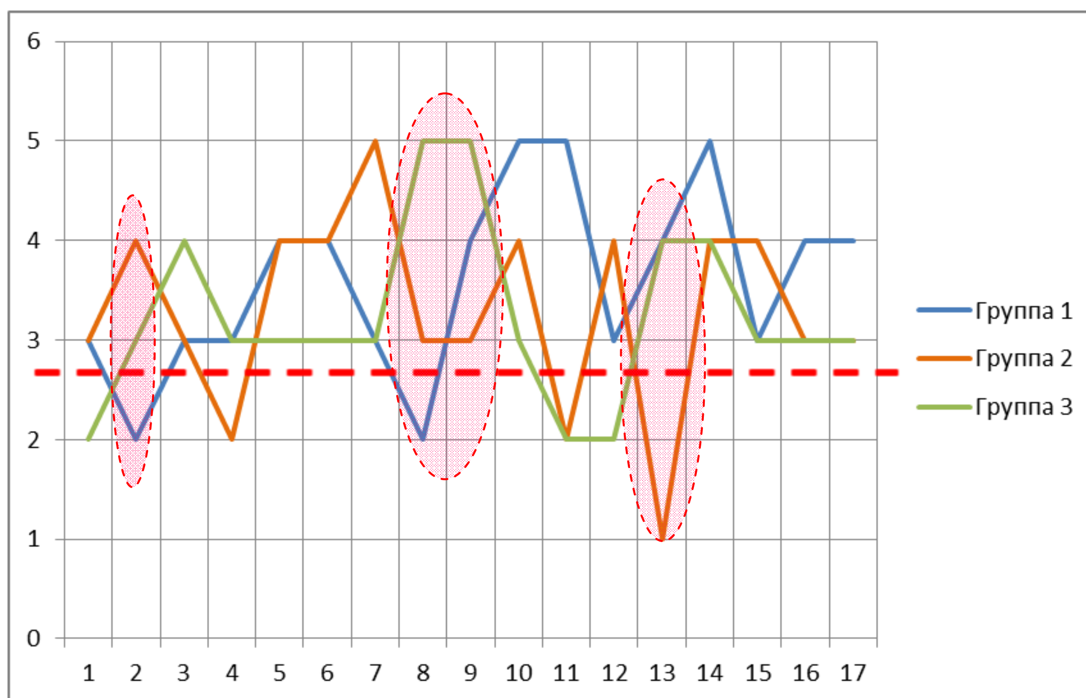


Рис. 7 Контрольная линия для определения приоритетности задач.

Если проблемных зон ниже контрольной черты оказывается слишком много, то для определения приоритетности в решении задач можно воспользоваться специальной матрицей (Приложение 5). Заполнение матрицы предполагает выставление оценок ***степени негативного влияния и вероятности проявления в первый год,*** что можно делать индивидуально, с последующим суммированием и усреднением оценок, либо групповым образом, предварительно обсуждая и приходя к консенсусу по каждому оцениваемому пункту. Оче-

видно, что наиболее приоритетными будут задачи, имеющие больший балл в колонке «Приоритетность». Также не имеет смысла откладывать проблемы, для решения которых у организации уже есть в наличии необходимые ресурсы.

Проблема	**Степень негативного влияния, 1-10**	**Вероятность проявления негативного влияния в 1 году, 0-1**	**Приоритет-ность п.2 х п.3**	**Рекомендуемые действия**	**Ресурсы**	
					В наличии	**Требуются**
1	2	3	4	5	6	7
У организации нет стратеги-ческого плана и нет знаний о том, как его надо разраба-тывать	5	0,6	3	Необходимо про-вести минимум две сессии по стратегическому планированию	Сотрудники члены Правления готовы при-нимать уча-стие в рабо-те. Есть время Есть поме-щение и средства для работы.	Найти и на-нять специа-листа по стра-тегическому планирова-нию.
Отсутствует чёткое обос-нование уров-ней оплаты труда сотруд-ников, что приводит к конфликтам и текучести кад-ров.	9	0,9	8,1	Разработать штатное расписа-ние и положение о премировании. Провести разъяс-нительные бесе-ды и переговоры с сотрудниками.	Бюджеты проектов, другие ис-ходные данные.	-
Организация использует только один способ при-влечения фи-нансовых ре-сурсов – полу-чение грантов	3	0,7	2.1	Пройти обучение на семинарах по фандрейзингу. Разработать дру-гие методы при-влечения ресур-сов.	Волонтёр, готовый заниматься этой рабо-той.	Средства на оплату про-хождения обучения.

Рис 8. Пример использования Матрицы определения приоритетов

Описание проблем и целей в развитии деятельности организации

План должен содержать описание основных проблем в развитии организации. Эта информация содержится в итоговом протоколе диагностики. Также при необходимости можно произвести дополнительный сбор информации и анализ определенных внешних процессов и тенденций, непосредственно влияющих на условия деятельности организации.

Цели развития должны быть четко и однозначно связаны с обозначенными проблемами в развитии организации. Это необходимо для ясного представления всеми заинтересованными лицами того, в каком направлении или векторе планируется развитие организации, какие причины побуждают двигаться в этом направлении, какими должны стать основные подсистемы или внутренние элементы деятельности организации через 1-3 года.

Описание задач развития и способов их реализации

Задачи развития формулируются на основе результатов диагностики состояния отдельных подсистем деятельности организации и заносятся в соответствующие разделы плана. Опыт

применения методики показывает, что как правило, во всех подсистемах находятся задачи для улучшения состояния и развития потенциала, но не все они одинаково приоритетны. Поэтому при планировании деятельности на три года и более, рекомендуется определить порядок реализации задач по годам. В случае, когда задач развития для определенной подсистемы нет, заполнять соответствующий раздел плана не нужно.

Реализация каждой задачи должна приводить к конкретному результату или нескольким результатам, которые можно, как минимум, зафиксировать и предъявить, как максимум измерить и оценить. Только оценка результатов может дать необходимую информацию о том, насколько мы приблизились к достижению цели, правильно ли планировали, насколько качественно были реализованы планы. Поэтому рекомендуемый формат плана предусматривает одновременную фиксацию задач развития, ожидаемых результатов и источников их подтверждения.

Задачи развития	**Год реализации, 1, 2, 3**	**Ожидаемые результаты**	**Источники подтверждения**
Человеческие ресурсы			
Расширить профессиональные компетенции персонала и волонтёров.	1 год	- открыто несколько новых программ силами имеющихся сотрудников и волонтёров - увеличено число участников программ и мероприятий - качество оказываемых услуг и организуемых мероприятий увеличивается при уменьшении затрат труда и других ресурсов	- описание и планы реализации новых программ - списки новых участников программ и мероприятий - отзывы клиентов и участников мероприятий, отчеты о количестве услуг и затраченных ресурсов.

Рис. 9 Пример заполнения таблицы «Задачи развития» плана организационного развития

Для того, чтобы перечень целей и задач стал планом, необходимо каждую задачу наполнить конкретными действиями или мероприятиями, определить сроки их реализации, определить необходимые финансовые и человеческие ресурсы, определить источники финансирования, способные предоставить средства в необходимом количестве и в срок, назначить ответственного исполнителя.

В случае, когда на какое-либо действие или мероприятие нет средств и потенциальных источников финансирования, необходимо изменить способ реализации данного мероприятия. Если это невозможно, то данное действие или мероприятие нужно убрать из плана, поскольку оно не реализуемо, а вместо него может появиться задача по поиску и привлечению средств на действия или мероприятия подобного типа.

Задачи, которые требуется решать в первом году, имеет смысл планировать подробно, с указанием точных дат и сумм, поскольку к реализации действий и мероприятий необходимо приступать немедленно, сразу после утверждения плана. При этом необходимо помнить, что план организационного развития содержит дополнительные активности и на-

грузку на организацию, и поэтому он должен быть согласован с мероприятиями общего годового плана её деятельности.

Задачи второго и третьего года можно планировать более обобщённо, поскольку до начала их реализации необходимо будет возвращаться к плану развития и проверять, насколько он отвечает действительности, спустя год после разработки.

Для Председателя, Директора организации или Руководящего органа в целом необходимо определить круг задач, которые они должны решить для обеспечения реализации плана развития организационного потенциала. Например, «найти и зарезервировать средства на обучение персонала», «создать рабочую группу для разработки и внедрения плана развития» и т.д.

Критерии оценки качества плана организационного развития

Любой план деятельности в некоммерческой организации, будь то стратегический план, план организационного или институционального развития, даже отдельно взятый проект, должен соответствовать стандартному набору критериев:

1. Полнота (комплексность) запланированных действий;
2. Логичность, последовательность и обоснованность запланированных действий;
3. Реалистичность запланированных действий с учётом влияния внешних условий, процессов и тенденций;
4. Реализуемость запланированных действий с точки зрения обеспеченности ресурсами или планов по привлечению ресурсов;
5. Способность запланированных действий продвигать организацию к достижению, декларируемых ею миссии и ценностей.

Приложение 1.

Контрольные листы

Контрольный лист **«Общее руководство»**

№	Название документа	Есть	Нет
1.	Устав / Свидетельство о регистрации		
2.	Стратегический план деятельности организации на 3-5 лет		
3.	Программная политика		
4.	Кадровая политика		
5.	Финансовая политика		
6.	Коммуникационная политика		
7.	Положение о деятельности Правления		
8.	Протоколы решений Правления		
9.	Годовой рабочий план		
10.	Критерии выбора членов Правления		
11.	План (инструкция) действий в период смены (отсутствия) руководства		

Контрольный лист **«Организационная структура и процессы»**

№	Название документа	Есть	Нет
1.	Описание организационной структуры (графическое или текстовое)		
2.	Положения об отделах и других структурных подразделениях		
3.	Протоколы собраний и совещаний		
4.	Описания административных процедур		
5.	Аналитические отчёты по результатам исследований, мониторинга и оценки деятельности организации		

Контрольный лист **«Человеческие ресурсы»**

№	Название документа	Есть	Нет
1.	Численность:		
2.	Количество членов Правления	чел.	
3.	Количество сотрудников, полная занятость	чел.	
4.	Количество сотрудников, частичная занятость	чел.	
5.	Количество волонтёров	чел.	

6.	Критерии набора и отбора персонала и волонтёров, в том числе обеспечивающие культурное, демографическое и гендерное разнообразие		
7.	Прогноз потребности в персонале на год		
8.	Должностные инструкции на всех сотрудников и волонтё-ров		
9.	Табели учёта рабочего времени		
10.	Корпоративный Кодекс, содержащий описания ценностей, принципов, норм и правил поведения в организации.		
11.	Индивидуальные планы развития		
12.	План повышения квалификации персонала		
13.	Штатное расписание		
14.	Социальный пакет		

Контрольный лист **«Финансовые ресурсы»**

№	**Название документа**	**Есть**	**Нет**
1.	Бюджет (план поступлений, план расходов):		
1.1	Поступления, примерные доли по источникам доходов в %:		
	Членские взносы	%	
	Частные пожертвования	%	
	Местные донорские организации	%	
	Международные донорские организации	%	
	Хозяйственная деятельность	%	
	Другое	%	
1.2	Расходы, примерные доли по затратам в %:		
	Программная деятельность	%	
	Административные расходы (постоянные издержки)	%	
	Организационное развитие	%	
	Другое	%	
2.	План фандрейзинга		
3.	Годовой отчёт о деятельности, включая финансовый отчёт		
4.	Отчёт о прохождении аудита		

Контрольный лист **«Материально-технические ресурсы»**

№	Название документа	Есть	Нет
1.	Офис		
2.	Помещения для программной деятельности		
3.	Подсобные помещения		
4.	Автотранспорт		
5.	Компьютеры и оргтехника		
6.	Доступ в Интернет		
7.	Программное обеспечение		

Контрольный лист **«Внешнее окружение и связи»**

№	Название документа	Есть	Нет
1.	План коммуникаций или медиаплан		
2.	Перечень основных доноров, партнёров и конкурентов		
3.	Перечень вопросов (проблем) важных для обсуждения на общественных площадках или в работе сетевых структур		

Контрольный лист **«Программный и проектный менеджмент»**

№	Название документа	Есть	Нет
1.	Описание целевых групп и их основных потребностей		
	Количество клиентов	чел.	
	Охват целевой группы (доля от максимальной численности)	%	
2.	Перечень программ и проектов		
3.	Календарные графики отдельных программ и проектов		
4.	Стандарты оказания услуг (осуществления мероприятий)		
5.	Критерии оценки качества услуг (осуществления мероприятий)		
6.	План мониторинга программ и проектов		
7.	Процедуры фиксации и обмена имеющими значимость опытом, знаниями и навыками внутри организации и с партнёрами.		

Приложение 2.

Анкета блиц диагностики

Название организации	

Регион деятельности	
Год создания организации	год
Сколько руководителей было в организации за период её существования	чел.

Сколько сотрудников в организации работает сейчас	чел.
Сколько волонтёров работают в организации сейчас	чел.

Кто является целевой группой вашей организации?	
Каковы потребности целевой группы вашей организации?	
Какая работа с целевой группой осуществляется в периоды, когда нет поддержанных донорами проектов?	
Каковы размеры (количество человек) этой целевой группы?	чел.
Каков процент клиентов от общего числа целевой группы, охвачен услугами вашей организации?	%

Существуют ли в организации, прописанные в специальных документах (инструкциях):		
• Стратегии развития (а также кадровая, фандрейзинговая, коммуникационная политики)	Да	Нет
• Стандарты оказания услуг клиентам	Да	Нет
• Внутренние правила и процедуры работы	Да	Нет

Как часто проводятся общие встречи и совещания для обсуждения проблем деятельности организации, в которых участвуют члены Правления, руководство, сотрудники и волонтёры:	
Чаще 1 раз в полгода	
1 раз в полгода	
1 раз в год	
Реже 1 раз в год	
Вообще не происходят	

Годовой бюджет организации, примерные доли по источникам доходов в %:	
Членские взносы	%
Частные пожертвования	%
Местные доноры	%
Международные донорские организации	%
Хозяйственная деятельность	%
Другое	%

Сколько семинаров и тренингов в год проходят сотрудники и волонтёры вашей организации?	сем/год	
Готова ли ваша организация оплачивать обучение своих сотрудников?	Да	Нет

Отметьте три-пять проблем, которые, по-вашему, сильнее всего препятствуют вашей организации достигать её целей:	
• Цели нашей организации не достаточно понятны и привлекательны	
• У организации недостаточно финансовых средств	
• В нашей организации недостаточно активных, инициативных людей	
• У организации нет поддержки со стороны местных органов власти	
• Бизнесмены и другие представители местного сообщества о нас не знают и боятся с нами сотрудничать	
• У нас нет офиса и других технических средств	
• В организации нет знаний о том, как привлекать волонтёров, управлять их работой, развивать нужные компетенции, мотивировать и поощрять.	
• У менеджеров среднего звена организации недостаточно профессиональных управленческих компетенций (правильно определять задачи и сроки, контролировать и оценивать результаты и т.д.)	
• Руководители не делегируют полномочия и не поддерживают инициативы сотрудников и волонтёров	
• В организации нет знаний о том, как привлекать финансовые и нефинансовые ресурсы	
• У организации нет зарубежных партнёров	
• У организации нет налаженной системы общения с журналистами и другими представителями СМИ	
Другие проблемы:	
•	
•	
•	
•	

Укажите, в каком направлении, по-вашему, должна развиваться ваша организация в ближайшие 2-3 года?			
От решения частных проблем	→	К изменениям в обществе	
От разовых акций и мероприятий	→	К регулярной программной деятельности	
От локального уровня	→	К международному уровню	
От любительского подхода	→	К профессионализму	
От «ручного управления»	→	К автоматизации и институционализации процессов управления	
Другое:			

Отметьте одну-три области деятельности вашей организации, которые необходимо развивать в первую очередь?	
Общее руководство – эта область включает в себя все, что обеспечивает стратегическое управление деятельностью организации в целом (например, работа Правления, его компетенции, наличие и качество миссии, видения, стратегии развития, наличие разработанных на основе этого политик и руководств, как минимум таких, как программная политика, кадровая политика, финансовая политика, PR-политика и др.).	
Организационная структура и процессы – эта область включает в себя все, что определяет порядок взаимодействий и отношения отдельных сотрудников и подразделений в организации (например, распределение функций и полномочий отдельных должностей и подразделений, качество процессов принятия решений, внутренней коммуникации, внутреннего мониторинга и оценки, а также наличия внутренних операционных регламентов и процедур).	
Человеческие ресурсы – эта область включает в себя все, что обеспечивает организацию интеллектуальными, физическими и социальными ресурсами (например, знания потребности в персонале, его количестве и качестве, наличие должностных инструкций, наличие системы оценки и мотивации труда, обучение и развитие персонала, социальная защита и соблюдение законодательства о труде). Так же это область включает в себя работу с волонтёрами.	
Финансовые ресурсы – эта область включает в себя все, что касается системы управления финансами внутри организации, наличия механизмов и процедур составления бюджетов, осуществления закупок, проведения финансового аудита и прочее, а также работы по фандрейзингу.	
Материально-технические ресурсы – эта область включает в себя все, что касается использования имеющихся помещений, техники и средств в качестве ресурсов для развития деятельности организации.	

Внешнее окружение и связи – эта область включает в себя все, что касается внешнего имиджа организации, способов его трансляции, наличия систематической коммуникации с местным сообществом, бизнесов, органами власти, донорами, наличие партнёрских отношений и степень сотрудничества с другими организациями.	
Программный и проектный менеджмент – эта область включает в себя все, что касается методов, технологий и процедур управления программной и проектной деятельности организации (например, качество процессов постановки целей и планирования результатов проектов, анализа потребностей целевых групп, наличие системы мониторинга и оценки портфеля проектов и т.д.)	

Приложение 3.

Бланки самооценки организационного потенциала

Бланк самооценки **«Общее руководство»**

	Высказывание/показатель успеха		Баллы
Правление некоммерческой организации.	1	Состав Правления сформирован и функционирует в соответствии с установленными и утверждёнными критериями и процедурами.	
	2	В составе Правления осуществляется регулярная плановая ротация членов.	
	3	Члены Правления понимают и реализуют свои основные функции и роли: принятие стратегических решений, формулирование политик, развитие общественных связей, привлечение финансирования, финансовый надзор, лоббирование интересов и т.п.	
	4	Члены Правления проявляют желание как можно больше знать о работе организации, проявляют инициативу и готовность участвовать в работе и решении возникающих перед организацией вопросов.	
	5	Все члены Правления подготовлены и компетентны для обеспечения эффективной работы данного коллективного органа управления.	
	6	Заседания Правления проводятся регулярно, по чёткому плану, надлежащим образом посещаются. Решения Правления протоколируются, их исполнение контролируется.	
Миссия, видение, стратегия развития.	7	Видение и миссия организации хорошо сформулированы, известны и понятны всем заинтересованным в деятельности организации лицам.	
	8	Видение и миссия постоянно используются для определения приоритетных направлений деятельности и необходимых действий.	
	9	У организации имеется стратегический план деятельности, который соответствует видению и миссии, основан на анализе внутренней и внешней среды организации и потребностей клиентов.	
	10	Стратегический план разработан совместно менеджерами, сотрудниками, волонтёрами и членами Правлением организации.	
	11	В стратегическом плане прогнозируются финансовые потребности организации, определяются приоритеты работы, измеряемые результаты и чёткие методы их достижения.	

Планы, политики и руководства.	12	В организации реализуется, оформленная специальным документом «Кадровая политика», в которой описываются принципы, правила, порядок и механизмы работы с персоналом, включая волонтёров и членов Правления организации.	
	13	В организации реализуется, оформленная специальным документом «Финансовая политика», в которой описываются принципы, правила, порядок и механизмы осуществления финансовой деятельности организации.	
	14	В организации реализуется, оформленная специальным документом «Коммуникационная политика», в которой описываются идеалы, ценности и цели деятельности организации, а также принципы и механизмы осуществления коммуникации внутри организации и в связях с общественностью для формирования желаемого имиджа организации.	
	15	В организации реализуется «Годовой рабочий план», в котором представлены программные задачи, измеряемые результаты и методы их достижения, бюджеты и графики выполнения работ, ответственные лица и критерии выполнения.	
	16	Годовой план разрабатывается и утверждается своевременно, что обеспечивает нормальное функционирование организации.	
	17	В организации функционирует механизм участия сотрудников, волонтёров и других заинтересованных лиц в разработке или изменении существующих планов, политик и процедур.	

Бланк самооценки **«Организационная структура и процессы»**

	Высказывание/показатель успеха		Баллы
Организационная структура и функционал подразделений.	18	Существующая организационная структура полностью отвечает основной цели, задачам и масштабам деятельности организации.	
	19	Функции и сферы ответственности отделов или функциональных подразделений распределены оптимальным образом, известны и понятны всем сотрудника организации.	
	20	Структура управления предусматривает разделение полномочий, исключает дублирование и конфликт интересов, обеспечивает разделение исполнительной и контрольной функций.	
	21	Структура организации периодически пересматривается в соответствии со стратегическим планом.	
Принятие решений.	22	У всех руководителей организации существуют соответствующие навыки и компетенции для принятия решений.	
	23	Решения принимаются вовремя, не затягиваются без объективных причин.	
	24	Сотрудники, волонтёры и партнёры имеют возможность влиять на процесс принятия решений руководством (критиковать, комментировать, предлагать и отстаивать идеи и т.д.), что способствует созданию ощущения себя частью процесса, осознанию своей роли и ответственности за принятые решения.	
Внутренние коммуникации.	25	Вся необходимая для эффективной деятельности информация свободно и своевременно распространяется среди руководителей, сотрудников, волонтёров и партнёров организации.	
	26	В организации используются все возможные каналы внутренней коммуникации.	
	27	Эффективность использования каналов внутренней коммуникации периодически оценивается и улучшается.	
Мониторинг и оценка.	28	Организация систематически (ежегодно) осуществляет мониторинг и оценку деятельности своих подразделений и организации в целом.	
	29	Результаты мониторинга и оценки сводятся и обобщаются в аналитических отчётах, которые позволяют эффективно планировать и корректировать дальнейшую деятельность.	
	30	Результаты мониторинга и оценки эффективно используются при разработке стратегий, программ, планов и бюджета организации.	

Бланк самооценки **«Человеческие ресурсы»**

		Высказывание/показатель успеха	Баллы
Анализ потребности в персонале	31	В годовом плане работы организации прогнозируется потребность в человеческих ресурсах.	
	32	В организации осуществляется регулярная оценка соответствия имеющихся человеческих ресурсов, запланированным на данный момент количественным и качественным результатам деятельности организации.	
	33	Набор и отбор персонала и волонтёров осуществляется на основании критериев, разработанных под потребности организации.	
	34	Все должности в организации занимают сотрудники, обладающие нужной квалификацией.	
Организация труда	35	Работа всех сотрудников и волонтёров организации осуществляется на основании актуальных и полных должностных инструкций, включающих описания обязанностей, полномочий и ответственности работников.	
	36	Круг должностных обязанностей, полномочий и ответственности периодически пересматривается с участием работника.	
	37	Трудозатраты грамотно распределяются между проектами и вспомогательной деятельностью на основе сведений, полученных из табелей учёта рабочего времени и отчётов о проделанной работе.	
Организационная культура	38	Организация основывается на демократических ценностях, практикует их в своей деятельности, способствует сохранению атмосферы взаимного уважения среди сотрудников.	
	39	В организации признаются и поддерживаются профессиональный авторитет и лидерство сотрудников и волонтёров вне зависимости от занимаемой должности.	
	40	В организации поддерживается оптимальный баланс между персональной и командной ответственностью.	
	41	В организации существуют традиции и ритуалы, которые поддерживаются и культивируются.	
	42	В организации поддерживается оптимальный баланс между иерархическими отношениями и партнёрством /участием.	
	43	Возникающие конфликты и противоречия обсуждаются и решаются конструктивно и открыто.	
	44	Правила поведения, внутренней коммуникации, внешнего вида сотрудников определены и реализуются на основании Корпоративного кодекса организации.	

Обучение и развитие персонала	45	Повышение квалификации основано оценки эффективности работы и анализе потребностей в знаниях как самих сотрудников и волонтеров, так и организации в целом. Оценка проводится для всех сотрудников минимум раз в год.	
	46	Повышению квалификации сотрудников и волонтёров организации осуществляется на основании плана, включающего внутренние семинары и тренинги, учебные визиты и стажировки, внешние семинары и тренинги, самообразование.	
	47	Приобретаемые во время обучения знания и навыки эффективно применяются в работе организации.	
	48	В организации присутствует практика введения в должность, адаптации и курирования молодых кадров для оказания им помощи в профессиональном росте.	
Оплата труда и социальная защита персонала	49	В организации имеется чёткое обоснование уровней оплаты труда сотрудников (штатное расписание, тарифная сетка или иная градация), которое последовательно применяется и обновляется на ежегодной основе.	
	50	В организации эффективно используется «Социальный пакет», который предусматривает различные материальные компенсации и льготы, а также средства нематериального стимулирования и социальной защиты персонала.	
	51	Все методы поощрения и социальной защиты в организации применяются на справедливой основе и соответствуют общегосударственным трудовым нормам.	
	52	Выплаты заработной платы по окладам основываются на информации, зафиксированной в табелях учёта рабочего времени или отчётах о проделанной работе.	
Волонтёры в организации	53	Деятельность волонтёров в организации определяется и регулируется специально оформленным договором.	
	54	В организации осуществляется надлежащее руководство работой волонтёров, регулярная оценка эффективности их работы и адекватная обратная связь с ними.	
	55	Обучение волонтёров является частью общего Плана повышения квалификации персонал и предусматривает, кроме прочего, проведение специальных тренингов для волонтёров, соответствующих выполняемым функциям.	
	56	В организации используется эффективная система поощрения и мотивации волонтёров.	

Бланк самооценки **«Финансовые ресурсы»**

	Высказывание/показатель успеха		Баллы
Бюджетирование	57	Все запланированные направления деятельности организации имеют финансовое обеспечение.	
	58	Имеющиеся бюджеты достоверно отражают прямые и косвенные расходы, связанные с деятельностью организации.	
	59	В организации имеются все документально закреплённые системы финансового управления, которые соответствуют потребностям, известны и понятны сотрудникам, при необходимости пересматриваются и актуализируются.	
	60	Руководство активно вовлечено вместе с финансовым персоналом в ежедневное планирование операций с денежными средствами.	
Фандрейзинг	61	Работа с имеющимися и потенциальными источниками финансирования в организации носит систематический и регулярный характер.	
	62	В организации есть сотрудники, которые отвечают за систематическое привлечение ресурсов.	
	63	Привлечение средств в организации осуществляется на основании специально разработанного плана фандрейзинга.	
	64	Организация использует различные способы и механизмы привлечения финансовых ресурсов для осуществления своей деятельности.	
	65	Организация использует возможности получения финансирования на местном уровне.	
	66	Организация способна привлекать ресурсы не только непосредственно на реализацию проектов, но также на сопутствующую деятельность (общественные связи, информационное обеспечение, бухгалтерское обслуживание и т.п.).	
Финансовая отчётность, оценка и аудит	67	Финансовый менеджмент в организации работает полностью согласно существующему законодательству.	
	68	В организации регулярно проводится независимый аудит финансовой деятельности.	
	69	Годовой отчёт о деятельности, включая финансовый отчёт, публикуется и распространяется среди заинтересованных лиц.	
	70	В организации осуществляются все документально закреплённые процедуры финансовой отчётности, которые соответствуют потребностям, известны и понятны сотрудникам, при необходимости пересматриваются и актуализируются.	

Бланк самооценки **«Материально-технические средства»**

		Высказывание/показатель успеха	Группа 1
Помещения, оборудование и технические средства	71	В организации есть достаточное количество современного и исправного оборудования и технических средств для осуществления программной деятельности.	
	72	В офисе организации достаточно места и есть возможность поддерживать комфортные условия (освещённость, температура и скорость движения воздуха) для ведения повседневной деятельности и обеспечения эффективной работы сотрудников.	
	73	Все сотрудники и волонтёры имеют рабочие места, обеспеченные соответствующим оборудованием и техническими средствами.	
	74	Все оборудование и технические средства своевременно ремонтируются или обновляются.	
Используемые технологии	75	В организации используется оптимальное количество телефонных линий или номеров мобильной связи, а также достаточный для осуществления коммуникации интернет канал.	
	76	Организация эффективно использует собственный интернет сайт или «облачное хранилище» для хранения и распространения информации.	
	77	В организации разработана и эффективно используется электронная база данных клиентов, партнёров и доноров.	
	78	В организации используется современное программное обеспечение для управленческого и финансового учёта.	

Бланк самооценки **«Внешнее окружение и связи»**

	Высказывание/показатель успеха		Баллы
Имидж и PR	79	В организации есть сотрудники, которые отвечают за систематическую коммуникацию и поддержание связей с общественностью.	
	80	Коммуникации с различными заинтересованными лицами или группами, размещение информации в СМИ осуществляется на основании специально разработанного плана коммуникаций или медиаплана.	
	81	Все осуществляемые от имени организации публичные контакты и коммуникации нацелены на создание и поддержание позитивного и привлекательного внешнего образа (имиджа) организации, специально разработанного, понятного и разделяемого сотрудниками и волонтёрами.	
Доноры, Партнёры, Местное сообщество	82	Организация эффективно сотрудничает и обменивается опытом с другими общественными организациями.	
	83	Организация эффективно сотрудничает и обменивается опытом с организациями частного сектора.	
	84	Организация эффективно сотрудничает и обменивается опытом с государственными организациями.	
	85	Организация, сотрудничая с органами власти, имеет реальную возможность влиять на изменения в соответствующем роду деятельности законодательстве.	
	86	Организация эффективно сотрудничает с зарубежными организациями, в качестве партнёров в реализации совместных проектов.	
	87	Организация знает и учитывает при планировании своей деятельности и принятии решений интересы местного сообщества.	

Бланк самооценки **«Программный и проектный менеджмент»**

		Высказывание/показатель успеха	Баллы
Клиент (целевые группы)	88	Организация точно знает свои целевые группы, имеет описания базовых характеристик и потребностей своих клиентов, непосредственных и опосредованных благополучателей.	
	89	Организация регулярно занимается исследованием изменений потребностей своих целевых групп и благополучателей, и использует эти знания для планирования программ и проектов.	
	90	В организации эффективно используются возможности получения обратной связи от клиентов.	
Планирование программ и проектов	91	Программы и проекты планируются с учётом стратегических целей развития деятельности организации.	
	92	Календарные графики реализации отдельных программ и проектов согласуются с годовыми планами деятельности организации.	
	93	Бюджеты программ и проектов составляются с учётом существующих финансовых ресурсов и возможностей осуществления со-финансирования из разных источников.	
Реализация программ и проектов	94	У каждого проекта в организации есть отвечающий за него проектный менеджер.	
	95	Обязанности внутри программ и проектов распределены между исполнителями оптимальным образом.	
	96	Программы и проекты реализуются в строгом соответствии с графиками реализации, программные и финансовые процедуры осуществляются с соблюдением требований грантодателей и государственного законодательства.	
	97	В процессе реализации программ и проектов предусматриваются специальные меры для предотвращения рисков не выполнения запланированных мероприятий, обязательств, требований и процедур.	
	98	Отчётность по программам и проектам составляется своевременно, содержит полное и адекватное описание результатов, аналитические выводы и рекомендации для последующей деятельности организации.	
Мониторинг и оценка проектов	99	В организации имеется план мониторинга, содержащий все необходимые критерии и показатели оценки проектов, а также пороговые значения показателей для принятия управленческих решений.	
	100	Критерии и показатели для мониторинга и оценки программ и проектов разрабатываются с участием всех заинтересованных в их реализации лиц.	

	101	У организации всегда есть актуальные результаты мониторинга и оценки текущих проектов и программ, которые используются для дальнейшего планирования и коррекции мероприятий, а также доводятся до всех заинтересованных лиц.	
Портфель проектов	102	Деятельность различных проектов, направленная на одни и те же целевые группы, не дублирует, а дополняет друг друга, координируется и реализуется отдельным сотрудником или рабочей группой.	
	103	Один проектный менеджер занимается ведением не более чем двух проектов одновременно.	

Приложение 4.

Итоговый протокол проведения организационной диагностики

1. Общие сведения

- Название организации ____
- Даты, время и место проведения диагностики: ___________________________________
- Список участников, должность, стаж работы в организации: _____________________

2. Итоги анализа и интерпретации данных диагностики

Заполните пункты каждого раздела информацией по результатам итогового обсуждения.

A. **Общее руководство.** Средний балл _____
   a. Проблемные зоны ____;
   b. Перспективные зоны ____;
   c. Идеи о направлениях развития _____________________________________.

B. **Организационные структуры и процессы.** Средний балл _____
   a. Проблемные зоны ____;
   b. Перспективные зоны ____;
   c. Идеи о направлениях развития _____________________________________.

C. **Человеческие ресурсы.** Средний балл _____
   a. Проблемные зоны ____;
   b. Перспективные зоны ____;
   c. Идеи о направлениях развития _____________________________________.

D. **Финансовые ресурсы.** Средний балл _____
   a. Проблемные зоны ____;
   b. Перспективные зоны ____;
   c. Идеи о направлениях развития _____________________________________.

E. **Материально-технические ресурсы.** Средний балл _____
   a. Проблемные зоны ____;
   b. Перспективные зоны ____;
   c. Идеи о направлениях развития _____________________________________.

F. **Внешнее окружение и связи.** Средний балл _____
   a. Проблемные зоны ____;
   b. Перспективные зоны ____;
   c. Идеи о направлениях развития _____________________________________.

G. **Программный и проектный менеджмент.** Средний балл _____
   a. Проблемные зоны ____;
   b. Перспективные зоны ____;
   c. Идеи о направлениях развития _____________________________________.

3. Общее резюме

Сформулируйте основные решения о том:

- *развитие каких организационных компонентов является приоритетным в ближайшей перспективе;*
- *когда и кто будет заниматься планированием;*
- *какая дополнительная информация необходима для планирования.*

Приложение 5.

Матрица определения приоритетов

Проблема	**Степень негативного влияния, 1-10**	**Вероятность проявления в 1 году, 0-1**	**Приоритетность п.2 х п.3**	**Рекомендуемые действия**	**Ресурсы**	
					В наличии	**Требуются**
1	2	3	4	5	6	7

Приложение 6.

УТВЕРЖДАЮ

____
____
____
____
(Должность, Название организации, ФИО, подпись, дата, печать)

ПЛАН РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА на ………………… г.г.

………..
Название организации

Краткое резюме документа
Кратко опишите статус, назначение и содержание данного документа.
……
……
……
……
……
……
……

Описание проблем в развитии деятельности организации
Опишите основные проблемы в развитии на основании информации из итогового протокола диагностики, а также дополнительного анализа внешних процессов и условий осуществления деятельности организации.
……
……
……
……
……
……

Цели развития
Сделайте общее описание желаемого направления (вектора) организационного развития, состояния основных подсистем деятельности через 3 года.
……
……
……
……
……
……

Задачи развития

Сформулируйте задачи развития организационного потенциала. Используйте результаты диагностики состояния организации по основным разделам, приведённым ниже. К каждой задаче сформулируйте соответствующие результаты и источники подтверждения достижения результатов. Распределите очередность решения задач по годам.

Задачи, поставленные перед организацией в целом

Задачи развития	Год реализации, 1, 2, 3	Ожидаемые результаты	Источники подтверждения
Общее руководство			
1.			
2.			
3.			
Организационные структуры и процессы			
4.			
5.			
6.			
Человеческие ресурсы			
7.			
8.			
9.			
Финансовые ресурсы			
10.			
11.			
12.			
Материально-технические средства			
13.			
14.			
15.			

Внешнее окружение и связи			
16.			
17.			
18.			
Программный и проектный менеджмент			
19.			
20.			
21.			

Задачи, поставленные перед Председателем/Директором и перед руководящим органом

Определите задачи руководства организации, решение которых необходимо для реализации плана развития организационного потенциала.

Задача 1 ……

Задача 2 …………………………….. ………………………………………………………………………………

Задача 3 .... ………………………………………………………………………………

План реализации задач развития по годам

Определите для каждой задачи необходимые действия или мероприятия, даты начала и окончания реализации, примерную стоимость и предполагаемые источники финансирования.

План действий 1 год

Задачи развития	Перечень действий	Сроки реализа-ции	Бюджет	Источники финансирования
Задача 1				
Задача 2				
Задача 3				
		Итого за год:		

План действий 2-3 года

Задачи развития	Перечень действий	Сроки реализа-ции	Бюджет	Источники финансирования
Задача 1				
Задача 2				
Задача 3				
		Итого:		